

## 企業家の海外視察体験

——塩川正十郎氏のオーラル・ヒストリー——

島 西 智 輝  
森 直 子  
梅 崎 修

### 1. 解 題

本資料は、戦後日本の企業家の海外視察体験が企業経営活動に与えた影響を分析する研究の一環として行われた、塩川正十郎氏のオーラル・ヒストリーの全文である<sup>1)</sup>。塩川氏は衆議院議員（自由民主党）を長く務め、党の要職にくわえ、第一次小泉純一郎内閣の財務大臣など複数の内閣の大臣職を歴任してきた政治家としてよく知られている（表1参照）。しかし、塩川氏が若き日に実業界に身を置い

て青年会議所の設立と運営に携わっていたこと、そして大阪府布施市の助役として1967年の東大阪市誕生に奔走したことなどはあまり知られていない<sup>2)</sup>。

われわれは、こうした塩川氏の政治家になる前のキャリアのうち、企業家としてのキャリアに注目してインタビューを行った。その理由は以下の通りである。周知のように、戦後日本の企業家たちは、積極的に欧米経営技法を導入して「日本的」経営技法を形成してきた。そのなかで重要な役割を果たしたものとして、日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）による海外視察団があげられる。先行研究が明らかにしているように<sup>3)</sup>、海外視

1) オーラル・ヒストリーとは、聞き手と語り手の共同作業によって、語り手が経験した過去の出来事を語りの形で記録に残した口述資料のことである。オーラル・ヒストリー研究に关しては、御厨貴『オーラル・ヒストリー：現代史のための口述記録』中央公論新社、2002年；ポール・トンプソン（酒井順子訳）『記憶から歴史へ：オーラル・ヒストリーの世界』青木書店、2002年を参照。また、オーラル・ヒストリーを利用した最近の研究成果として、南雲智映・島西智輝・梅崎修「地域別統一労働協約締結に至る労使交渉過程（1961～1970年）」東京金属産業労働組合の事例』『日本労働研究雑誌』第548号（2006年3月）、pp.105-124がある。

2) 東大阪市は67年に布施市、河内市、枚岡市が合併して誕生した。

3) 木下順「日本の生産性向上運動・試論 訪米の意味」『國學院経済学』第37巻第2号（1989年10月）、pp.1-32；沢井実「生産性向上運動の展開」（通商産業省通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史 第6巻』通商産業調査会、1990年、所収）；壽永欣三郎・野中いずみ「アメリカ経営管理技法の日本への導入と変容」（山崎広明・橋川武郎編『日本経営史4「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店、1995年、所収）；同「日本企業の経営管理の近代化

表1 塩川正十郎氏の略歴および関連年表

年	事項
1921	大阪府に出生
44	慶應義塾大学経済学部卒業
46	三晃株式会社設立, 代表取締役
51	(日本青年会議所設立)
55	(日本生産性本部設立)
57	布施市青年会議所理事長
58	弘容信用組合常務理事
60	渡欧青年会議所視察団に参加
64	布施市助役
66	東大阪三市合併協議会事務局長
67	衆議院議員当選, (東大阪市誕生)
76	内閣官房副長官
80	運輸大臣
86	文部大臣
88	東洋大学理事長
89	内閣官房長官
91	自治大臣
94	(社会経済生産性本部発足)
2001	財務大臣
03	政界引退
04	東洋大学総長

資料) 日外アソシエーツ人物・文献情報「WHO PLUS」, 首相官邸ウェブサイト (<http://www.kantei.go.jp/jp/koizumidaijin/010426/05siokawa.html>) および本資料より作成。

注) 役職は就任年を示す。関連事項は括弧で表示した。

察団は様々な分野における欧米経営技法を日本企業に紹介した。しかし、先行研究では欧米経営技法の導入プロセスにおける人的側面、

アメリカの政府機関の活動を中心に」『商学論纂』第36巻第3・4号(1995年3月), pp.81-108; 大内章子「欧米経営技法の導入 昭和30年代生産性向上運動に見る」『三田商学研究』第40巻第6号(1998年2月), pp.133-151; 佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』有斐閣, 1998年; 尾高煌之助『アメリカの工場・日本の工場』(東京大学社会科学研究所編『20世紀システム3 経済成長 受容と対抗』東京大学出版会, 1998年, 所収); C・ウェザーズ・海老塚明(編)『日本生産性運動の原点と展開』財団法人社会経済生産性本部・生産性労働情報センター, 2004年など。

表2 渡欧青年会議所視察団参加者名簿

氏名	所属	役職
高島浩一	共英製鋼(株)	取締役社長
笠原悟	多久鉱業(株)	取締役
川田嘉一郎	(株)小島洋紙店	取締役社長
小島五十人	(株)法華クラブ	専務取締役
松下文昭	松文興業(株)	取締役社長
中田新三	中田(株)	取締役社長
大ノ木英雄	(株)大ノ木建設	常務取締役
尾関守	早稲田大学	第一理工学部教授
桜井尚二	(株)三協洋紙店	取締役社長
塩川正十郎	三容起業(株)	代表取締役
芦沢新二	三和鉄軌工業(株)	常務取締役

資料) 日本青年会議所編『西欧の経済と経営者 資本主義の社会化を見る』日本生産性本部, 1962年, および筆者ら作成「海外視察団データベース」より作成。

注) 掲載順および役職名は「海外視察団データベース」にしたがった。

すなわち視察団参加者が海外視察体験を通して欧米経営技法をどのように認識し、自らの経営技法に反映させていったのかという点は必ずしも明らかではない。塩川氏は、1960年の渡欧青年会議所視察団に参加し、約2ヶ月にわたって欧州の経営技法を視察してきた<sup>4)</sup>。塩川氏はその後政治家へ転じることもあり、その経験が企業家活動に与えた影響は限定的であるが、その海外視察体験は上記の点を明らかにするうえで大いに参考になると思われる<sup>5)</sup>。

聞き取りは、2007年4月2日に塩川氏の個人事務所で行われた。多忙な時間を割いて聞

4) 視察団参加者は表2を参照。同視察団の報告書は、日本青年会議所編『西欧の経済と経営者 資本主義の社会化を見る』日本生産性本部, 1962年にまとめられている。

5) 森直子・島西智輝・梅崎修「日本生産性本部による海外視察団の運営と効果 海外視察体験の意味」『企業家研究』第4号(2007年6月), pp.39-55は、海外視察団の量的側面と制度的側面から海外視察の実態と視察体験の意味を考察している。

き取りに応じてくださった塩川氏、そして本資料をまとめるにあたってご協力いただいた吉川由紀子氏（塩川正十郎事務所）および片岡裕子氏（ペンハウス）に心より感謝申し上げます。なお、本資料は2006年度立教大学学術推進特別重点資金研究助成「戦後日本企業・労働組合による生産性向上運動の推進——日本生産性本部海外視察団を中心に——」の研究成果の一部である。

## 2. 塩川正十郎氏オーラル・ヒストリー

家業を手伝いながら青年会議所と信用組合を設立

—— 私どもは生産性本部の研究をしておりまして、海外視察団にどういう人たちが行ったのかということと、とくに昭和30年代というと、いまからもう40年以上前になるわけですが、その時代にアメリカを直に目で見てこられた方が、その後の日本の発展にどのような貢献をなさってきたのかということに関心を持っております。昔、海外視察団は昭和の遣唐使というふうに言われていたけれども、その遣唐使体験を聞くというのが私どもの研究プロジェクトでございます。

たまたま生産性本部の方から視察団に参加された方々の名簿を手に入れまして、そのデータを打ち込んでいるときに1960年の青年会議所視察団という視察団の参加者に塩川さんのお名前を見つけました。そこで塩川さんの視察経験はいったいどういうものだったのかなとお話を聞かせていただきたいと考えまして、直接お手紙を差し上げてお願いをしたんです。（昭和）30年代のことを聞くのはなかなか難しいとは思ったのですが、きょうはお話を聞かせていただけるということで、大変うれしく思っております。よろしくお願いたします。

この視察団のことをまずお聞きすることになると思うんですけれども、その前に、政治

家としての塩川さんは私どもよく存じているわけですが、もともとは会社の取締役をなさっていて、その後布施市の青年会議所を立ち上げられたという、この辺の経緯からお聞きかせください。それがたぶん視察団に参加する切っ掛けになると思いますので。

塩川 私は、復員してきましてから学校へ復学しようと思って行ったんですけれども、休講の連続でしたので、（昭和）23年から29年ごろまで、親父の漁網の製造会社を手伝っていました。この製造会社というのは、蛙股方式という機械で編む漁網でして、定置網に使う網なんです。昭和25年の南海地震で、売った魚網がぜんぶ太平洋に流れてしまったんです。主として大分県の臼杵、それから高知県の足摺岬の清水、宿毛、それから和歌山のほうの田辺、そのへんの漁業協同組合に売っておったんですが、それが不良債権となったので整理し再建しました。

その当時、ちょうど昭和29年に大阪市で青年会議所ができて、私は「布施でもつくったらどうだ」ということをサントリーの佐治（敬三）さんや森下仁丹の森下泰——参議院に出てきましたね。その連中と、要するに同じ年代の仲間ですから話をし、それで布施で昭和32年に青年会議所をつくったんです。それがつくった経緯なんです。

その間、私は先ほど言った漁網会社の整理と再建に努力していました。私の親父がずっと長いこと市長をやってましてね。そこで戦後、市の幹部職員は辞めざるを得なくなって、大幅に親父が整理したんです。退職させたんですよ。その者を救済するために、昭和25年に信用組合を設立しました。それまでは、市街地信用組合法というのがありまして、それがいまの信用金庫になったんです。そして、これを正式に大蔵省の所管金融機関に昇格させたんです。そうしますと、商工会議所とか通産省がそれに替わるものとして、中小企業協同組合法に基づく信用組合というものが、

制度としてできたんです。それが昭和25年なんです。

それを親父が、市役所の退職者が仕事がないものだから、それを組織して信用組合をつくったんです。そういうことがあったものだから、なかなか信用がつかないんですね。といて、私らは馴染んできた信用組合が信用金庫になってしまっただけで昇格したし、新しく制度ができたというけれども、協同組合法によるところの信用組合だから、信用を補完するために私はそこの常務理事に入って手伝いを兼ねておったんです。

論文提出をきっかけに視察団メンバーに選ばれる

塩川 昭和34年に中小企業向けの退職金共済法と中小企業退職事業団ができたんです。たしか、昭和34年だったかなと思うんですが、それは政府機関ですね。全国に、中小企業のいわゆる労働条件、即ち採用や人材養成はどうするかとか、給与の交渉、退職金の問題、就業規則の問題とあったんです。たしか7分野ぐらいあったと思うんですが、そのなかのひとつの退職金問題について、退職金事業団が論文を募集したんです。私は、このとき青年会議所の役員と同時に布施の商工会議所の役員もやっておったんです。私も一回、応募してみようというので、自分が関係しておいた魚網会社と鋳物会社の従業員を対象にした簡単な論文を出したんです。たしか、枚数としては400字詰め20枚ぐらいだったと思うんですがね。そのときに偶然にも、生産性本部がそういう海外派遣で、労働問題専門の中小企業のチームをつくるということでありまして、久保田鉄工——いまのクボタですね。その下請けの下請けをやったものだから、勧められて、20枚ぐらいのレポートを出したんですね。

そうすると、青年会議所と共同でやったものだから、それで青年会議所と生産性本

部の派遣ということで私が採用されたと。こういう経緯なんです。ですから、私は生産性本部は何も知らない。ただ青年会議所と協同主催で派遣団をつくったということです。あのとき行きましたのは全部いれて11人ですけども、ぜんぶ出自はバラバラなんですね。青年会議所の者もあるし、それから、高島(浩一)君というのがありますね。彼なんか大阪工業会でしたからね。それで青年会議所のメンバーにも入っていました。けれども、青年会議所運動についてアクティブなメンバーではないんですね。ただ、青年会議所をつくったから会員を集めんらんで(笑)、とにかくメンバーなんですね。団長の高島浩一君は鉄鋼関係の団体、芦沢(新二)君て、三和鉄軌工業というのがありますが、これは国鉄の下請け団体からの、また大之木君は建設業界の推薦等の選別で入ってきたんですね。そういうので出自はバラバラですけども、青年会議所のメンバーになってるというだけがひとつの共通項やったんですね。そんなんで行ったんです。ですから、この11人は初めから名刺交換してやらなきゃならん、ぜんぜん知らないもんばかり集まったということなんです。

それで、夏に1回、簡単な講習がありました。派遣されるところはドイツのティッセンで1週間ほどの講習でいいので、あとは欧州全体、どこでも希望のところを見学してよろしい。費用はぜんぶ生産性本部でみてやるというので、行ったわけです。

—— 事前学習というのをやられたんでしょうか。

塩川 事前学習は1回やっただけですね。それは、中小企業の立場から親請けと下請けとの関係というので、ティッセンに行ったわけですね。ティッセンというのは、鉄鋼関係のところですね。ところがティッセンに行きましたら、そんな関係はほとんどないんですね。向こうの中小企業というのは、系列の中小企

業じゃないんですね。ですから、大企業も系列にしていなくて、その製品と技術がいいからというので、何年間か契約で下請けみたいのにしてるんですね。日本みたいに「おまえのここ、出入り業者や」というような、そういう関係はないんですね。ですから、非常に中小企業は勉強してるわけですね。競争が激しい。日本の下請けというのは、そういう点においては甘やかされておったということがわかりましたですね。

—— この視察団に参加される前は、外国に行かれたことはおありだったんですか。

塩川 ないです。

—— これが最初の海外経験だったのでしょうか。

塩川 そうそう。私は戦争中、外国なんてとても行けなかったからね。

—— 当時、外国に行くなんていうのは、ものすごくお金がかかることだと思いますね。

塩川 そうそう。だから、生産性本部がもってくれるというんで、こんな千載一遇のチャンスはないなという。

#### 視察の内容と視察体験

塩川 そのときの笑い話じゃないけれども、ひとつの表象として、私は日本の紙幣を100万円ほど腹巻に入れて持ってったんです。あのときは1万円札はないですから、みな千円札ですね。それを、1ドルいくらで換えたと思います？ 僕はハンブルグで換えたんです。

—— 当時の固定相場ですと、日本で換えると360円が1ドルですが。

塩川 430円。それだけ日本の紙幣って値打ちなかったんですよ。

—— ああ、そうですか。

塩川 そのことを思ったら、いま115円、大変なこれ経済発展ですよ。私は430何円でしたけれども、あとでパリで換えた人がいましたね。そのときは460円でしかも恩着せがましい。パリでは一般の商店で交換したのです

が、僕がハンブルグで換えたのはホテルで換えたんです。

—— そのホテルは換えてくれたんですね。

塩川 ええ、ハンブルグのホテルでは換えてくれた。そのときはスツと、「これでもよかったら換えてやる」というので、換えてくれたんです。

—— いまパリにもいらっしゃったということをお聞きしましたけれども、ティッセンの後にすぐにパリにいらっしゃったんですか。

塩川 そうそう、そう。ドイツからベルギーを通過して、オランダを通過してパリに入ったと思います。とにかく田舎者の旅ですから、あそこも行きたい、ここも行きたいで、とにかく夜も寝んと走ってましたね。すべてが珍しかったです。

—— 中小企業に視察に行くことの他にはどんなことをされたのでしょうか。

塩川 経営者の話を聞く。それは、商工会議所等が中心になって斡旋してくれました。その連絡は、ぜんぶ生産性本部を通じて。ちょうどJETROが発足したときなんですよ。これもまだ慣れてなかったですけども、しかし一生懸命にJETROの人がコネクションをつけてくれましたね。

—— なかに早稲田大学の教授の方もお一人おられますね。尾関（守）さんという方ですが。

塩川 経営学専門なんです。

—— 尾関さんは、どちらかという皆さんに対して解説をするというか、まとめ役みたいな立場だったのでしょうか。

塩川 いや、そうでもないです。先生は先生で自分でテーマを持ってきたんです。毎日のようにミーティングをやりましたが、先生がまとめ役をやるとかそんなじゃないんです。自分の目から見たらこうだったかという報告をしていますが、みんな各人の見学成果は自分でまとめる。

通訳が非常に苦労しましてね。その場、そ

の場で通訳はみな雇って。だから、工場へ行くとかいいうきだけ通訳を雇ったら、通訳が高いんですよ。町の散歩やとか買物のときはみな、手真似、足真似してやってたんです。それでも2人だけ。大之木（英雄）君は海軍で外国の関係をやとったんでちょっと英語が話せるんですね。もう一人、松下文昭君、いちばん年が若かったんですが、昭和30年ごろに慶應義塾を卒業したんですが、英会話を勉強しとったんです。だから、この2人が頼りてしてね（笑）。

しかし、その時分の話で、笑い話ですが、「これいくらですか」というのを、“This is a how much”で通ってたんやからね（笑）。向こうはボカーンとした顔をして、「わかった、わかった」と。

—— “How much”だけわかれば、何とか通じた（笑）。そうすると、向こうにいらっしゃる間は11人が固まりで動いていたんですね。

塩川 そうそう。

—— この旅の間ずっと、日本生産性本部あるいは青年会議所の方が、コーディネーターみたいな形でついて回ったのでしょうか。

塩川 いや、それらの団体はぜんぜん回りません。

—— そうじゃないんですか。

塩川 自分らで出発するときにコースを立てて、そのコースに伴ってどこの会社に行きたいということ、たとえばスウェーデンに行くと、パルプの会社に行きたいと。同時に、造船の工場を見たいとか、そういう希望だけ出して、それで向こうへ行って、大使館のほうで「ここにコネをつけてあるから行ってこい」という、そういうふうな扱いでした。ですから、行く前に我々が勉強してコースをつくって行ったんです。

—— ご自分でコースをつくられたというのは、夏の会合のときですか。

塩川 夏以降ですね。当番みたいなのを決め

まして、私は訪問するコースを決めていったんです。芦沢君とか高島君なんかは、どんな企業のところに行くかということ、一生懸命あちこち聞いて回ったり。芦沢君は、さっき言った国鉄の子会社ですから、下請け会社ですから、わりとそういうので彼は勉強して、工場を選別してましたね。

—— 高島さんも製鋼会社ですから、ティッセンとはつながりがありますね。

塩川 そうそう。彼は、その時分は富士製鉄の下請けやったんですね。ここ（報告書『西欧の経済と経営者』）にコースが書いてないかな。

—— こちらは、帰ってきた後に出された報告書ですか。大変に貴重なものですね。

塩川 これ、持っておられますか。

—— いえ。

塩川 私もこれ、仲間に聞いたら僕だけしか持ってないんですよ。みんな持ってないんですよ。僕だけ持ってたんです。

—— いくつかの報告書が生産性本部に残っているんですが、それはいま目録には載っていないかもしれません。

塩川 これは生産性本部からです。

—— 生産性本部でも、体系的にとってある時期と、ちょっとそうではないときがありますので。

塩川 これはね、費用は青年会議所を出してくれたんです。日本青年会議所で金を出してこの本をつくったんですが、これは発行は生産性本部で出すということで、生産性本部になっておるんですね。

—— 当時はたぶん、生産性本部の報告書ということでかなり配られたんでしょうけれども、全てが販売したものではないですから、いつの間にかなくなっていってしまうんですよ。

塩川 私はなんぼか持ってたんですが、大阪のほうに探させたら、私の書庫の下積みのなかからやっと見つけてきたんです。

—— わざわざありがとうございます。

塩川 他のメンバーに聞きましたら、みんなないんで弱ってるというので、じゃあこれが終わったらもう一回、仲間だけでつくろうかというて、やっとなんですがね。これ、よかったら読んでみてください。

—— 拝見すると行程とか、それから塩川さんご自身もお書きになっているところがありますね。

塩川 ええ、僕も書いてます。2カ所、書いてます。

—— フランクフルトの青年会議所との懇談会というところと、BOCO社など。

塩川 わりと生の実態がよくわかりますよ。

—— 塩川さんご自身ご希望された訪問先というのは、この会社、この分野などご希望を出されたものはあったんですか。

塩川 僕は運送会社なんかを出したんです。それは、レポートには出してないですけどね。

—— 当時のやり取りというか、問答みたいなのが書いてありますね。

塩川 出てますよ。

—— 当時、どんな質問をなされたのかと、向こうの方がどう答えたかという、貴重な証言ですね。

塩川 向こうは、わりとみな率直に答えてますよ。

—— 逆に、日本から来て貴重な情報とか技術をとられてしまうんじゃないかというようなことはなかったでしょうか。

塩川 いや、向こうはですね、とくにフランス、英国、ドイツなどは、日本はやっぱり後進国で遅れておるとい、非常に僕らにしたら時々、侮辱的なことやなと思うようなことがありました。しかし、北欧はわりと「そうだ、そうだ」という共感を得て、お互いに話し合ったような感じですね。ひとつは、通訳にもよると思うんです。大使館が斡旋してくれる通訳で、2時間とか3時間とかレンタルですね。そのときの通訳によってだいぶ違い

ますね。私はドイツに滞在しておった時分、1週間ほどでしたが、このときの通訳は非常によかったです。

—— やはり、アメリカへ行く視察団とはずいぶん違うなという感じがしますね。アメリカのほうは生産性本部の事務所があったので、そこで同時通訳を養成して同行させていたのです。

塩川 何年ごろですか。

—— 昭和30年に始められてから、アメリカ向けはそういう体制をとっていたということでした。生産性本部の職員の方から聞いたんですけれども。

塩川 私が行ったのは昭和35年ですけれども、その時分は日本の大使館自身がまだおろおろしてましてね。人は極端に少なかったし、館員がですね。「そんなの来たかて、なかなか世話やけるほどのことじゃないよ。君らで努力せえ」ぐらいなことですから。だから、ドイツなんかに行ったときは、本当に言葉が通じないんで難儀しましたけど。所々、通訳に原文で書いてもらっておいて、それを宿舎に持って帰って字引を引いて、「ああ、こういうんやんか」とかね。通訳自身がわからないんだもん(笑)。

—— 通訳自身が、向こうの言ってることをあまりよくわからないと。

塩川 ええ。その言葉を書いてくれと。

—— 筆談みたいな状態になっていたと。外国の経営者の方で、この言葉を覚えてるなどか、この人は立派だったなというような、ご記憶に残っている方はおられますか。

塩川 まあ、あえて言うと、スウェーデンの製紙会社とパルプをつくってる会社に行ったら、そこの社長が、「日本は日露戦争に勝ったのに、なんで今回の戦争に負けたんだ」と。これは、日本ですごい国だと思っておったんでしょうね。

—— 彼らはロシアを嫌いですからね(笑)。

塩川 それには返事に困ってね。しかし、み

な握手して喜んでましてね。「いやあ、ええ味方を得た」と思ってね(笑)。

—— 当然、そういうご苦勞を皆さんでされていると、初めて会う人ばかりだったこの11名の人が、仲良くなりますね。

塩川 そうそう、バラバラやったんですね。みな、「さん」とか言ってたのが、終いには「こら」、「おい」というので、あだ名でみな言うようになってしもうて、やってました。みな親友になりましたね。だから、いまでも年一回このメンバーは集まるんですよ。このなかで、3人は逝去しましたが。

全国各地、様々な業種から集まってきたメンバー

—— 確認なんですけれども、こちらの11名の方、尾関さんはちょっと置いておいて、関西の方が多いんでしょうか。

塩川 いや、東京も、静岡もいますし、広島もいますね。

—— 全国の青年会議所から割当てで一人ずつ、みたいな形ですね。

塩川 京都から2人になっていますけれども、小島というのと中田(新三)というのと。小島というのは東京なんですよ。この人はホテル業界から来たんです。

—— ホテル業界。

塩川 法華クラブというのがあってしょ。日蓮宗が法華クラブを経営してた。ですから、これは京都の粋じゃないんです。東京なんです。そうすると東京は、尾関と芦沢とおりますね。それから九州は、炭鉱をやっておりましたので、笠原(悟)。

—— 中田さんというのは、京都で何のお仕事をなさっていたんでしょうか。

塩川 古い繊維問屋です。反物ですね。呉服にする前の反物ですね。

—— 松下さん、松文興業というのはどんな会社なんでしょうか。

塩川 松下というのは、岩崎電気です。あそ

このオーナーなんですよ。それから、彼は早くから経営はもう任せてしまっ

—— やはり、こちらに参加されたのは若い経営者の方ばかりですね。

塩川 そうそう。みな37, 8でしたからね。40になってる人はいなかったですよ。

—— そういう意味では、これからの人材を育てるために、若い人に絞って。

塩川 そうそう、そう。生産性本部はそう言ったんです。だから、青年会議所の現役のなかから選んだと、こう言ってました。

—— OBだと、もう出来上がった方になってしまうと。

塩川 ええ。ここの東京の商工会議所に、夏でしたね、8月ごろかな、急に呼び出されて、結成会みたいなのをやって、それで初めてみな会って名刺を交換したんですがね。そのときにそう言ってましたね。

—— 当時の生産性本部は、渋谷にありましたけれども。

塩川 僕らは商工会議所、東京駅近くのところの。

—— お話を伺っていますと、生産性本部が非常に間接的にしかかかわっていないように思うんですが、そういう理解でよろしいんでしょうか。

塩川 そうです。生産性本部は、うちが金を出して中小企業の人たちに勉強してもらっただと、こう言っていました。そのテーマについては、中小企業の技術の問題や大企業と下請け企業との関係、更には労働問題がある。それから金融問題があるとか、いろんな分野があるんだけど、そこでその分野からひとつずつ選考してメンバーを組んだんだと、こういうことですよ。私はだから、たまたま中小企業事業団の退職金共済事業団ができたことに対する、中小企業の退職金を取り上げた。資料は大阪商工会議所に頼んで、各大阪府下の商工会議所の製造業者の在職年数はだいたい何年ぐらいかとかいうことや、退職金

を払ってる原資は、就業規則で払ってるのか何で払っておるんだかという、いろんなそういうものを集めてデータを整理したということですね。

—— その論文は、当時の情報としては貴重ですね。

塩川 一生懸命集めてやったんです。走り回って。

—— すごいですね。お話を伺って、その論文自体、ちょっと読んでみたいと思っています。

塩川 高島君なんか、棒鋼をやってるんですよ。建築のバーですね。富士製鉄の系列会社で鉄屑や端板を集めて、それを電気炉に通して棒を引く。それが建築のバーになるんですね。標準が19ミリで、細いのやったら10ミリ、太いのやったら35ミリとか、そういうのをやってるんですよ。従って彼は、鉄の下請けの関係を書いてましたよ。

—— 先ほどの塩川さんのお話ですと、ドイツでは下請けといっても、もう完全に上下の関係ではなくて独立していると。見てこられて、今後の日本の中小企業が独立するためにはどういう強さを持たなければいけないとお考えになったのでしょうか。

塩川 それはやっぱり、技術の競争が第一ですね。私は洗濯屋のところに行ったんですけど、洗濯屋の親父も言っていました、「我々のいちばんの大事にしている財産は技術だ」と言っていましたよね。それから、資本の独立をしますね。日本の企業は、だいたい過少資本で借入金で賄っている。ところがドイツでは自分の全財産をなげうってやってるんですね。ですから、僕は経営者に聞いたら、「俺は小さいアパートの部屋を借りて住んでるんだよ」と。しかし、立派な工場を持っているんですね。200何人で使ってる工場ですわ。日本だったら、そんな工場を持っておったら、みな自分の邸宅ですわな。だから、彼らはそんなことをしないんですね。ですから、日本

人と経営の取り組みの姿勢は違うということと言えますね。

帰国報告会で各地を巡回

—— もうひとつ視察団の場合、事前学習と視察をして、その後こういう報告書を書くというのもひとつのお仕事だと思うんですけども。

塩川 あとは、見学と歴史探訪です。

—— 帰国後に報告会というのはやられたんですか。

塩川 それはですね、あっちこっち商工会議所とか青年会議所が主催で、来てくれというので。そうですね、私もだいぶ回りましたよ。—— それは、大阪以外のところも回ったのでしょうか。

塩川 ええ、もちろんそうです。

—— 行くと、まさに青年会議所、商工会議所のメンバーの方がいて、「どうだった？」というような形でしょうか。

塩川 そうそうそう。感激してきたことを言うと、みな羨ましがって。

—— そうでしょうね。実際に行った人の話を聞くわけですから。

塩川 (昭和)40年代になってから、佐藤内閣になってから海外渡航を緩めましたわね。それまで、1人500ドル以上、持って出られませんでしたね。ですから、私は漁網の関係のところに頼んで、繊維会社ですが、ちょっとヤミのドルを持って行きましたけど。日本のお金そのものを腹に巻いて持って行ったんですよ。

—— 先ほど見学や歴史探訪ということがお話に出たんですけども、具体的にはどういうふうにご覧されていたんですか。

塩川 史跡の見学です。たとえば、デンマークなんか行ったら、シェイクスピアの遺跡をずっと回る。ポーランドではアウシュビッツやワルシャワの復古作業を見学しました。

—— 割合としてどのくらい見学やそういう

割と自由な時間があつたんでしょうか。

塩川 全体からみたら、本当に真面目に勉強して行ったというのは2分の1ですね。残り2分の1は、見学やとかサイトシーイングですね。サイトシーイングと、それから美術館、博物館なんかですね。

—— 移動にも時間がそれなりにとられてしまいますし。

塩川 だから、長いこと行ってましたね。約2ヵ月近いくらい行ってたですね。

—— 他の視察団ですと1ヵ月でも長いんですけれども、2ヵ月は非常に長いですね。

#### 東大阪市誕生までの経緯

—— ところで、大変恐縮なんですけど、ちょっと教えていただけますでしょうか。官邸のホームページで経歴をとらせていただいたところでは、三晃株式会社という会社の名前が書かれておりまして、視察団の名簿には三容起業という会社の名前がご所属で載っていたんですけれども、この2つの会社の関係はどうなっているのでしょうか。

塩川 名称変更したんですよ。私は帰ってきましたとき、私のところは地主だったんですよ。3ヵ所ほど分かれてましたけどね。

—— いくつも土地を持たれていたわけですね。

塩川 そんなに言いたくないですがね。農地解放でぜんぶ取られてしまって、私が復員してきたときには、親の収入というのはそれに頼ってましたしね。それがなかったということと、それから私の親父がずっと戦中、戦後から市長をやったので、そういうので借財が。自分のお金でやってるものですから、いまの政治資金みたいなものはありませんから、借財がそうとうあつたんですね。そこへ昭和21年に、財産税というのが掛かってきたんです。あの当時、いくら以上の財産を持つてる者は何かの率に応じて税金を払えというのがあつたんですね。それで、私のほうは農

地は取られる、財産税は掛かってくるというので、親父は「しょうがないんだ。日本は負けたんだから」と言ってたけど、お袋はもう気違いみたいになってましてね。そこへ復員してきたんですよ。それで、京都の島津製作所に頼んで上皿天秤等の衡器を売らせて貰ったのです。昭和22年頃です。それでつくったのが三晃商会なんです。

そもそも財産税を払うときに、借家とか貸し地を処分したんですが、ところがそれを簡単に買ってくれないんですね。そこで5年年賦、10年年賦で売るということにしたんですよ。そうすると、それを管理するのが必要なので、その三晃商会という秤を売る会社をつくったときに、その会社の事業の一部にそういう不動産管理会社のものを業務のなかに入れたんです。それを、三容起業という名前に変えたんです。これは私の個人の会社です。近く創業60年を迎えます。ほとんど仕事も簡単でしてね。要するに、主としてペーパーを動かすことですからね。主力としては漁網会社の経営に努力していました。

—— 当時の布施市は、どういう街だったんでしょうか。

塩川 大阪湾がずっと、いまでいう京橋のあたりからグーッと中に入ってましてね。上本町だとか天王寺とかの台地があつて、大阪湾はだんだんと大和川から流れてくる土で埋まってきて、埋立地が河内という平野になった。ですから、私のほうはわりといい田んぼが多かつたんですね。更に250年前に大和川を直線で大阪湾へいれたための付け替え工事として新田開発をしました。

—— 1960年に視察団から帰ってこられてから、その後にもまた青年会議所のほうでいろいろ活躍されると思うんですけれども、何か行って帰ってきた後に関わられた活動というのがあつたら教えていただきたいんですが。

塩川 それが3市合併です。東大阪市合併運動。

—— 布施市も入って、東大阪市ができると。塩川 そうそう。布施、河内、枚岡という3つの市が巴団子で独立している。これは不合理だと私は青年会議所で「ひとつの市にしたらどうだ」と発起しました。この地域は昭和9年の室戸台風で、大阪の市内が浸水になって使えなくなって、それで私らのほうへ来て工場をやった人たちが多いんですね。ですから、昭和の初めの頃に来た人であって、そのほうが人口が多いんですね。そういう人たちは、合併問題を理解してくれ応援してくれました。

それで「青年会議所のあの連中が言うところの、一回議論してみたらどうだ」と、それでマスコミが討論会を設定し、昭和38年の年末に、それじゃあ合併協議会をつくらうということで。これは自治省が要請してきたんです。それで3市から助役が出てきて、3市合併の実行協議会というのをつくらうと、こうなった。この協議会で布施市議の辰己佐太郎さんが合併協議会事務局長に塩川を推薦するというので、私が就任することになったんです。同時に市の助役も兼ねることになりました。

—— 布施市の助役に。

塩川 そう、そう。

—— その青年会議所のグループの考え方と、既存のグループといいましょうか、若手とそうじゃない人という間に摩擦はあったんでしょうか。

塩川 いや、それはあまりなかったですね。むしろそうやのうて、農家の人が自分の土地を使って貸し工場をさしながら、自分も仕事を覚えて工場の下請けをやっていると。そういうのが多いんですね。従って街の発展という点では一致していました。

—— 塩川さんご自身の思いとしては、経営でずっと行くのか、政治家を目指すのかというのはどうお考えだったのでしょうか。

塩川 いや、それはもう経営で行く予定だったんです。というのは、親父が死んだときの

借金もあったし、それから家は財産もぜんぜんなくなってしもうとったし、要するに家を建て直さないかんと。親戚もやかましい言うし。私は政治なんかやるつもりはなかったんです。けど、そういう経緯があって、合併事務局長をやって、えらい脚光を浴びてしもうた(笑)。

—— だんだん、引くに引けない状態になってしまって。それで昭和42年から国政のほうに行かれたんですね。

塩川 そうです。

—— じゃあ、経営のほうは別の方に任せたと。

塩川 政治と実業は目的が違うので両立しないと思い、事業の権利を売ったり財産の処分をして実業界からは離別しました。

—— この略歴をインターネットで見せていただいたときはわからなかったところが、だいぶわかりました。勉強になりました。

#### 視察後のメンバー間の交流

—— これだけ立派な報告書をつくられたんですけれども、おつくりになったときは、どのくらい皆さんで集まったものなんでしょうか。

塩川 帰ってきてから、月にいっぺんぐらいずつ、多いときは2回ぐらいは必ず集まってまして。それがなかなか進まないんですよ、雑談ばかりでね(笑)。「あのときはこうだった」「おまえが悪いから、みんな迷惑したぞ」とかね。「あれはよかった」とか、そんな話ばかりで。けれども、みな期日を決めて、分担で書きましたから。そういう意味ではわりと実行しましたね。ですから、これいま見てみたら、バラバラのようなことですが、記録だけはきちっと残ってるということですね。

—— では、誰か一人がまとめ役というので強力に引っ張っていったというのではなくて、皆さんお互いになんとなくやりながら、でも

つくろうということでは一致団結していたということですね。

塩川 そうです、そうです。その中心になったのは、芦沢君なんです。東京に移っておりますから。

—— じゃあ、皆さんが集まるときは東京に。

塩川 もちろんそうです。

—— それは、やはり青年会議所の事務所に集まるんですか。

塩川 いやいや、どこかのホテルで。芦沢君の会社がしっかりしてましたんで、その会社の会議室を借りたりしましたけど、だいたいホテルですね。

—— 同窓会といいますか、参加者の方々の集まりも、自然と集まる形でしょうか。

塩川 東西同友会という名前にして(笑)、やっとなるんです。

—— それは、1年に1度ぐらいですか。

塩川 それはほとんど「あっちがうまいから食いに行こう」とか(笑)、そんな話ですね。

—— 同級生みたいな感じですね。

塩川 そうそう。嫁さんがついてくるんですよ、みな。嫁さんが行きたいものだから。

—— その後、塩川先生が生産性本部とかかわりになるというのはありましたか。

塩川 ぜんぜんなかったんですよ。さっきも言ったように、レポートを出したのは中小企業振興事業団のなかの退職金事業団なんですよ。そこに出了たんですから、まさか生産性本部なんて思ってなかった。

—— 視察に行かれた後は、いかがでしょうか。

塩川 何べんかは、生産性本部で報告会に行ってくれというので、あるとき仙台に行った

んと、それから岡山や小倉ぐらい行ったですかね。だから、2回ぐらい……もっと行ったかな。そんな程度は行きましたけど、そんなに行っていないです。むしろ、青年会議所が来てくれというのが多かったですね。

—— 報告会にいらっしゃるときは、塩川先生ともう一人ぐらいで行かれたんですか。

塩川 いやいや、みなそれぞれ一人ずつですね。しかし、いまにして思うと、要するにいちばん若いときに非常に貴重な経験をしたというね。それはショックは確かに大きかったですね。

—— 大企業なら自分の会社だけで行くというのも可能だと思うんですけども、中小になるとこういう、仲間をつくって見に行こうという形になるんですね。

塩川 それともうひとつは、性格的にというか、倫理観というか、そういうのがよく似合ったから……ですから横着するやつはいなかったですね。たとえば、約束を守らんで迷惑をかけるというようなことはなかったですね。私なんかいまでも思うんですね。何時集合っていうと、きちっと来てたね。「これだけは本当にみなよう守った」って言うもったですがね。

—— これだけ、ある意味寄せ集めという形で集まった方たちが、そういう一致団結を見るというのは、すごいですね。

塩川 それで、大してずば抜けて賢いやつもいなかったが、しかし出来の悪いやつもいなかった。だいたい知的水準も、まあまあ揃ってたんですね。

—— 勉強になりました。きょうはどうもありがとうございました。